

超竞争环境下的组合战略:理论分析与泉州实例

赵 蓓 袁政慧

摘要:自 20 世纪 80 年代初竞争战略学说问世以来,学界在通用单一战略与组合战略哪一种更能提高组织绩效方面始终没有达成共识。随着相关领域学者对企业成功或失败的经验教训在战略高度上的不断探究,学界对组合战略的认识不断深入,对组合战略的研究取得了阶段性成果。本文综述了组合战略的理论来源和研究成果,在此基础上进行简要总结和评判,采用福建泉州鞋服产业的数据,论证组合战略与企业绩效之间的关系,为我国企业进行战略决策提供科学的理论依据和管理借鉴。

关键词:组合战略;通用单一战略;静态竞争;超竞争

中图分类号:F272.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-1569(2011)06-0092-12

经济全球化和中国市场经济地位的逐渐确立使市场竞争日趋激烈,企业的内外部经营环境发生了根本的变化,传统的战略管理理论是否还能适应新的竞争环境的需求正受到国内外学者的日益关注。自 20 世纪 80 年代初学界在产业组织经济学基础上提出竞争战略学说以来(波特,1980,1985)^{①②},人们就对通用单一战略与组合战略孰优孰劣争论不休。所谓的通用单一战略指的是波特提出的三种通用战略:差异化战略、低成本战略和聚焦战略,而组合战略是指在一定条件下同时采用两种或两种以上的单一战略以寻求更高的绩效水平,它是相对于单一的通用战略而言的。组合战略也被称为混合战略(Hybrid Strategy),它是建立在通用战略的分类机制基础之上的^③。此外,也有学者(顾天辉等 2004;高伟 霍国庆 2005;曾凡琴 霍国庆 2006)^{④⑤⑥}提出过相似的概念——整合竞争战略,认为企业可以将较低的产品成本与较高的产品质量整合,形成一种新的、能够同时利用低成本和差异化优势的竞争战略。

20 世纪 80 年代以来,企业之间的竞争呈现出企业的竞争优势越来越短暂,行业进入壁垒越来越低,企业间竞争日益加剧的趋势。企业发现其竞争优势越来越难以保持,D'Aveni(1994)^⑦将这种优势以逐渐加快的速度丧失的竞争成为

作者简介:赵蓓,厦门大学管理学院教授、博士生导师;

袁政慧,厦门大学管理学院博士研究生。

“超竞争”(Hypercompetition)。翁君奕(2007)^⑧提出,虽然我国目前还是发展中国家,人均收入还不高,但是由于资本、技术在全球的扩散和我国在全球产业链中的重要地位,已经使我国提前置身于全球市场的动态竞争环境当中。进入 21 世纪,在我国企业所面临的内外部环境已经进入超竞争的情况下,企业需要对现有的战略进行彻底分析,以便在战略决策时选择更加符合企业现有环境的相应战略。因此,研究组合战略,包括基本理论研究及其与企业绩效的关系研究具有一定的理论意义和现实意义。

一、组合战略理论的提出

根据波特的竞争战略理论,企业的盈利性由两个因素决定:行业结构和持续的竞争优势。这一理论实际上是建立在产业组织理论的“结构——行为——绩效”(SCP)^⑨范式(1959)的基础上,这一范式认为产业结构决定了产业内的竞争状态,并决定了企业的战略及其行为,从而最终决定企业的绩效。因此,波特提出企业战略管理的基本过程:(1)产业结构分析——五力模型,即产业环境中存在着五种基本的竞争力量,即新竞争对手的进入、替代品的威胁、买方的议价能力、卖方的议价能力和行业内竞争对手之间的竞争,这五种力量决定了一个产业的结构及其赢利能力。(2)识别、评价和选择适合的竞争战略。(3)实施选定的战略,取得竞争优势,获得经营业绩。

波特(1980)提出,企业有三种通用的竞争战略:成本领先战略、差异化战略和集中战略。成本领先战略是以最低的成本生产并提供为顾客所接受的产品或服务,而差异化战略则是利用产品的独特性为客户创造价值,集中战略是满足某一特定竞争性细分市场的需求。三种战略都存在不同程度的风险,需要不同的资源和技能。表 1 从竞争优势和竞争范围的角度对通用竞争战略进行了分析。

表 1 通用竞争战略

		竞争优势	
		成本	独特性
竞争范围	目标广泛	成本领先	差异化
	目标狭窄	成本领先集中	差异化集中

波特认为,“企业对三种基本战略均适宜的情况绝无仅有”,“必须保持采用其中一种战略作为首要目标对赢得成功通常是十分必要的”,从总成本领先和差异化中选择自己的立足点,如果处在中间的企业就会被“夹在中间”而处于劣势。

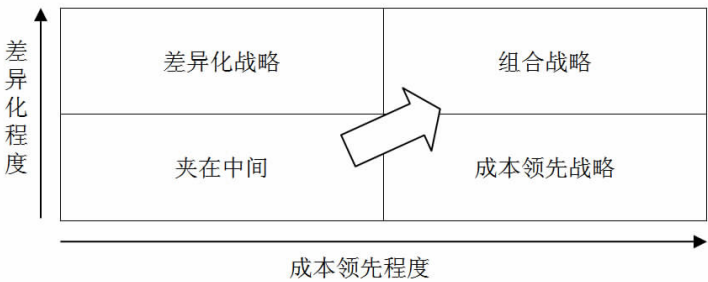
Hill (1988)^⑩指出波特模型有两个重大瑕疵,他认为差异化可以成为公司追求总体低成本的方法,即差异化和成本领先并非互不相容;其次,在很多行业,企业都无法享有独特的“低成本”位置,因而在很多情况下,企业要维持持续的

竞争优势必须采用同时追求低成本和差异化的战略。Jones 和 Butler (1988)^①认为构成企业之间差异化的主要要素是企业间的交易成本,而成本领先战略的主要组成部分是生产成本,因此,差异化战略与成本领先战略之间的不同是成本的程度问题而不是类型问题。Ward (1996)^②认为产品差异化强调产品质量特征以及准时配送等,而低成本是制造效率(如标准化)和规模经济的函数,而这两者之间并不互相矛盾,因此,企业可能同时强调质量和低成本。

Parnell 和 Lester (2008)^③也认为除了低成本和差异化以外,企业还应以“价值为中心”结合低成本和差异化构建竞争优势。他们通过大量零售商案例的分析,指出零售成功的五大基本点:便利、服务、质量、价格和选择。其中,沃尔玛的商业模式只在其中两项,即价格和选择上占优。假如其他的零售商想要成功的话,可以走以“价值为中心”竞争战略,即可以在便利、服务和质量上提供更高的价值,同时又采取顾客能接受的较低价位来赢得客户。

这些观点(Hill, Jones & Butler, Ward, Parnell and Lester)表明,企业可以同时追求差异化和成本领先战略,而不会掉进“夹在中间”情形。表 2 从差异化程度和成本领先程度的角度对组合战略进行了分析。

表 2 组合战略



从表 2 中可以看出,如果企业同时追求差异化和成本领先战略而不当,即在这两方面的程度都低,就会如波特所说,产生“夹在中间”情形。反之,如果企业能够在差异化和低成本战略之间取得一种平衡,在两方面都表现优异的话,就会形成组合战略。表 3 对比分析了组合战略与夹在中间情形。

表 3 组合战略与夹在中间情形的比较

项目 \ 战略	组合战略	夹在中间
时代背景不同	超竞争时代	20 世纪 80 年代
产品不同	异质产品	同质产品
市场结构不同	动态完全竞争	不完全竞争
消费者需求不同	个性化、小批量、多频次	大众化、大批量、少频次
对企业的要求不同	低成本和差异化俱佳	追求通用单一战略却劳无所获
生产模式不同	大规模客户化定制	大规模制造

如表 3 所述,波特提出夹在中间情形的时代背景是上世纪的 80 年代,是特定时期的历史产物;而组合战略的提出是在 21 世纪,是企业面临的内外部竞争环境以及管理理论不断发展时期的产物,因而组合战略更符合当今企业的需求。

二、组合战略选择的理论

目前,对于组合战略的研究主要从两个方面进行:一是从竞争形态角度进行的分析,这里包括静态竞争和动态竞争两个方面;二是从市场结构角度进行的分析,包括从不完全竞争和动态完全竞争两个方面的研究。

1. 从竞争形态角度的分析

其一,基于比较静态的战略研究。波特提出的竞争战略理论从宏观经济角度考察资源配置,隐含了资源稀缺性假设。从短期来看,企业之间对某种资源相互争夺,该种资源几乎是静态不变的^⑪。这种思想贯穿于他的《竞争战略》全书。按照波特的理论,企业自身的力量是既定的,企业战略选择取决于当前企业与外部力量的对比优势。波特的理论隐含以下两种假设:

一是产业内横向竞争的静态假设。在波特五力模型中,潜在进入者、现有公司以及替代者与本企业之间发生着产业内的横向竞争,波特认为在寡头垄断的情况下,一个企业的行为在某种程度上依赖于竞争对手的行为,企业的目标是寻求避免不稳定和代价巨大的战争。为此,他假设出本企业与对手之间各种力量对比关系,指出在这些情况下如果强势就利用有利资源和条件迫使对方一起采取结果有利于自己的行为,如果本企业在该产业中处于弱势就尽量避免采取引起对手报复和误会的行动,灵活调整自己以适应产业环境。

二是产业间纵向竞争的静态假设。波特提出的对买方和供应方的战略里,介绍了客户的选择和从产业结构模式考察的购买战略。他认为,整个产业链的利润是固定的,竞争战略就是一种使自己分得更大蛋糕的“零和游戏”。这是一种将产业链利润静态化考虑的观点。

因此,波特的三种通用单一竞争战略是基于产业内横向与纵向竞争的静态假设的理论基础之上的,缺乏对企业长期动态发展的竞争环境变化的考虑。

其二,基于动态竞争的战略研究。在超竞争环境下,竞争是一种动态竞争,竞争优势都是暂时性的,所有的竞争优势都会受到破坏,因此最重要的是及时创造新的竞争优势,以打败竞争对手。如果选择单纯的差异化战略,竞争对手容易模仿,或者因为成本的劣势,这将使企业处于竞争中的不利地位。反之,如果企业仅采用单纯的成本领先战略,那么竞争对手只要改变规则,或推出新的更具差异化的产品,就可以破坏企业的竞争优势。因此,超竞争环境下企业应该选择组合战略,将低成本和差异化组合在一起,不仅成本降低,而且不断地创新差异化的产品,使企业获得建立在短暂竞争优势基础上的持续竞争优势。^⑫

2. 从市场结构角度的分析

其一 基于不完全竞争市场结构的战略研究。不完全竞争市场包括完全垄断、寡头垄断和垄断竞争三种,基本特征是行业中的在位厂商具有在一定程度上支配价格的力量。在不完全竞争的市场里,往往是卖方市场,而卖方的市场定价力越强,则作为需求方的消费者在市场交易中受到的忽视越严重。因此,在各种不完全竞争市场理论中,消费者被当成不同程度的价格歧视对象来对待。

波特的战略定位理论与不完全竞争理论有密切的联系。在波特的理论体系当中,企业所在的行业的市场结构最重要。波特认为,企业根据五种力量来确定自己的定位,并根据竞争范围和优势选择三种通用战略中的一种。然而,波特五力的实质都是企业价格支配能力的影响因素,所以企业应该选择那些可以取得更强价格支配能力的行业或行业细分市场开展经营。

其二 基于动态完全竞争市场结构的战略研究。翁君奕(2005)^[16]提出了差异化产品的市场结构实际上是动态的完全竞争。随着市场格局从卖方市场转向买方市场、生产方式从大规模制造向规模化定制的转变,消费者对差异化、个性化产品的追求,使市场结构已经不同于以往的不完全竞争的市场结构,从而迎来了动态完全竞争的市场环境。

在动态完全竞争的市场结构下,企业需要将差异化与低成本进行协同,同时做到这两者。图1是差异化与低成本协同的模型图。

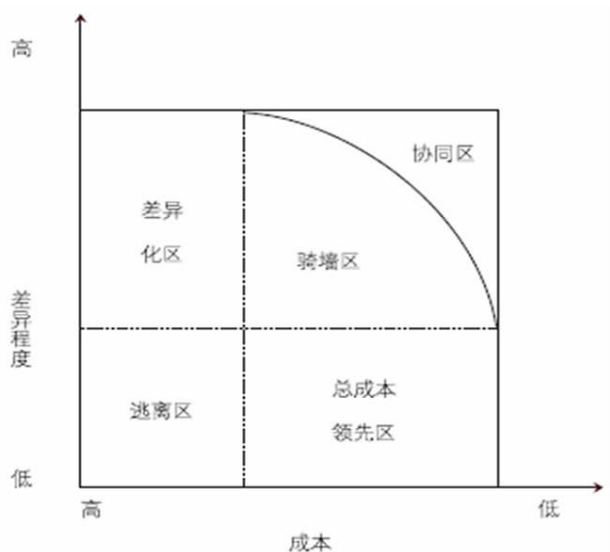


图1 差异化与低成本的选择

来源: 翁君奕. 面向动态完全竞争构建多维协同组合战略[J]. 南开管理评论, 2007.

如前所述,在动态完全竞争的市场环境下,企业应选择组合战略而非通用单一战略,才能在激烈的竞争中胜出。因此,对于企业来讲,组合战略一定是比通用单一战略更好的选择吗?这一问题可以通过对企业竞争战略的最终目标——企业绩效的比较来一探究竟。

三、组合战略研究的总体评价

1. 研究的总体评价

本文研究的重点在于组合战略的内涵、来源以及与通用单一战略的比较分析。对现有文献的归纳与分析表明,迄今为止,波特提出的竞争战略理论仍具有其科学性和先进性。该理论在全球商学院的战略课堂上,仍占有不可替代的位置。

但是,波特的观点没有考虑到从长期来看产业具有动态的发展,比如需求市场、各类资源都可能发生化,从而竞争对手之间的关系或采取的行动也会发生变化。这是一种静态的观点。当然,波特也曾指出产业会发生变化,但他所说的变化还是宏观角度考察的产业集中或产业边界的扩大。这只是单纯的量变,没有考虑到产业内部微观的质变。另外,波特理论是建立在传统的经济学对市场结构的划分的基础之上的。在传统的不完全竞争的市场结构下,波特的定位理论、五力模型等都隐含了不完全竞争的前提条件。

竞争战略理论和实践的发展趋势总的来说是从静止走向动态。由于全球经济一体化的加速,产品生命周期缩短,新的商务模式创新带来的产业变革加剧,企业面临的竞争环境越来越复杂多变,传统的竞争战略思想不断被现实挑战,越来越多的新的竞争理论不断涌现出来。因此,面向动态完全竞争的组合同战略理论的提出,是在新的竞争环境下对原有的战略思想进行的理论创新。

至于组合战略与通用单一战略的比较分析方面,现有的文献很难有压倒性的结论。当然,也有组合战略优于通用单一战略的经验研究结果出炉,但作者认为组合战略也不是任何企业在任何情况下都可以做到的。如表2所示,企业只有在成本领先程度和差异化程度均优异的情况下,才能做好组合战略。如果一家企业想在这两方面都要做到优异的话,那么对其自身各方面的综合管理水平的要求也是相当高的。

2. 现有组合战略研究的不足

综上所述,学界目前虽已取得一些有价值的研究成果,但还存在如下三方面的局限性:

其一,现有文章对组合战略缺少系统性综合研究。在国内外文献中,对组合战略的研究数量还比较少,内容不够全面,大多从理论上进行推导,或者是从某些行业的企业或某些地区的企业实践中推论得出的,不够全面。

其二,已有研究中对于组合战略和企业绩效的相关性研究较少,国内对于组合战略的实证研究比较缺乏,还没有具体而统一的测量方法与标准。企业进行战略管理的根本目的是提高企业绩效,不同类型的战略选择如何影响企业绩效,影响程度如何,目前这方面的研究相当少。

其三,中国企业有着不同的文化背景、不同的企业管理方法,且不同的行业

其战略类型的选择对企业绩效的影响不同,因此,企业在进行战略选择和战略实施的时候,需要考虑国家、地区和行业的特殊性。

四、组合战略与企业绩效: 计量报告

为了验证上述理论,弥补现有组合战略研究领域的不足,找出适合中国企业的组合战略之道,本文采用福建泉州鞋服产业的数据,使用便利抽样的方法,以 205 家福建泉州的鞋服制造企业为样本,进行了实证分析,以 2009 年的企业经营情况为例,提出组合战略与企业绩效两者关系的计量报告。

1. 组合战略的细分

本研究所指的组合战略与 White^①和 Whight 等^②的含义是一样的,即将差异化战略与低成本战略组合起来。根据翁君奕(2009)^③的精准组合战略,本研究在实地访谈的基础上略做调整,将差异化战略分为中高价差异化战略与低价差异化战略这两种细分战略,而低成本战略分为规模经济低成本战略与敏捷经济低成本战略两种细分战略,将这四种细分战略进行组合,就得到了四种类型的组合战略。据此,组合战略类型细分为以下四种: 组合战略 1-4。具体如图 2 所示。



图 2 组合战略细分类型

2. 相关变量及测量

对于自变量组合战略的测量,本研究自行设计了组合战略类型的观测变量,将每一种细分战略用一个可测量、通俗易懂的变量来衡量。其中有 3 个指标测量差异化战略,分别代表中高价差异化细分战略(特色产品提高销售价格、特色产品不涨价)和低价差异化细分战略(特色产品降价销售);有 4 个指标测量低成本战略,分别代表规模经济低成本细分战略(通过大规模生产降低成本、通过简化生产流程降低成本)和敏捷经济低成本细分战略(小批量多批次降低成本、通过按订单数量生产与零库存降低成本)。

对于因变量企业绩效的测量,本研究把财务指标与非财务指标结合起来,采用了四个指标对企业业绩进行测量,其中包括两个财务指标和两个非财务指标。本研究采用相对指标来对绩效进行评估,参考了中外学者^{④⑤⑥}的量表,采用四个

指标进行测量,分别为 ROA(资产回报率,也即利润/总资产)、ROS(利润/总销售额)、市场占有率和销售增长率。这些指标因涉及企业的商业机密,具体数据通常难以获得,因此本研究采用了主观评价法,通过泉州鞋服企业高层管理人员对主观问题的回答来测量企业业绩。

对于控制变量的考虑,由于控制变量可能对因变量产生影响,本文采用了两个控制变量:企业年龄和规模。将这两个控制变量分离出来能够更加确切地判定组合战略对企业绩效的影响程度。一般来说,企业经营的时间越长,并且企业的规模越大,企业的盈利能力就越强,有利于提升企业绩效。因此,将企业年龄和规模这两个变量控制起来,可以单独考察组合战略与企业绩效两者之间的关系。

3. 组合战略对企业绩效影响的交互效应检验

如果因变量 Y 与自变量 X 的关系是变量 M 的函数,称 M 为调节变量,调节变量 M 影响因变量 Y 和自变量 X 之间关系的方向和强弱,即因变量 Y 与自变量 X 的关系受到第三个变量 M 的影响,这种有调节变量的模型如图 3 所示^[2]。

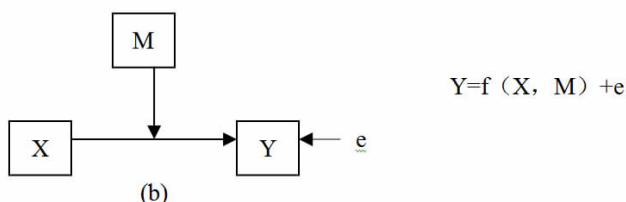


图 3: 调节变量示意图

最简单常用的调节模型形式为: $Y = aX + bM + cXM + e$, 改写为 $Y = bM + (a + cM)X + e$

对于固定的 M , 这是 Y 对 X 的线性回归, Y 与 X 的关系由回归系数 $a + cM$ 来表示, 它是 M 的线性函数。当 M 和 X 处于同等地位时, 调节效应就变成了交互。需要注意的是, 调节效应和交叉效应这两个概念不完全等同。在交叉效应分析中, 两个自变量的地位可以是对称的, 其中任何一个变量都可以解释为调节变量; 也可以是不对称的, 只要其中有一个起到了调节变量的作用, 交叉效应就存在。本研究中, X 与 M 处于对称关系, 通过它们之间的交互效应, 共同影响因变量。 X 表示差异化战略, M 表示低成本战略, 通过它们的交互效应构成了组合战略, 即组合战略表示为差异化战略* 低成本战略。具体的组合战略表现形式有四种, 即组合 1-4, 如图 2 所示。

本文采用若干个观测变量的平均值作为潜变量的唯一观测值, 然后采用回归方法进行分析。这种方法简单方便, 在本质上属于两步估计法。本文采用构建交互项和两步分层回归的方法来检验纯战略的细分战略的交互效应(即组合战略)对企业绩效的影响。为考察组合战略 1 的交互效应, 首先将企业年龄、规模等基本特征作为自变量, 企业绩效作为因变量构建模型 1; 然后, 将企业年龄和规模作为控制变量, 以中高价差异化战略、规模经济低成本战略为自变量, 以绩效为因变量构建模型 2; 最后, 再以企业年龄和规模为控制变量, 以中高价差

异化战略、规模经济低成本战略和组合战略 1 为自变量,仍以绩效作为因变量,构建模型 3。相应地,为考察组合战略 2 的交互效应,将企业年龄、规模为自变量,绩效为因变量构建模型 4;然后,将企业年龄和规模作为控制变量,以中高价差异化战略、敏捷经济低成本战略为自变量,以绩效为因变量构建模型 5;最后,再以企业年龄和规模为控制变量,以中高价差异化战略、敏捷经济低成本战略和组合战略 2 为自变量,以绩效为因变量,构建模型 6。为考察组合战略 3 的交互效应,以企业年龄、规模为自变量,绩效为因变量构建模型 7;然后,将企业年龄、规模为控制变量,以低价差异化战略、规模经济低成本战略为自变量,以绩效为因变量构建模型 8;最后,再以企业年龄和规模为控制变量,以低价差异化战略、规模经济低成本战略和组合战略 3 为自变量,以绩效作为因变量,构建模型 9。为考察组合战略 4 的交互效应,以企业年龄、规模为自变量,绩效为因变量构建模型 10;然后,以企业年龄、规模为控制变量,以低价差异化战略、敏捷经济低成本战略为自变量,以绩效为因变量构建模型 11;最后,再以企业年龄和规模为控制变量,以低价差异化战略、敏捷经济低成本战略和组合战略 4 为自变量,以绩效为因变量,构建模型 12。

表 4 组合战略 1-4 与企业绩效之间的分层回归结果(N = 205)

变量	企业绩效											
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
企业年龄	-.161 *	-.128 *	-.125 *	-.161 *	-.147 *	-.146 *	-.161 *	-.093	-.094	-.161 *	-.103	-.104
企业规模	.166 *	.110 †	.120 *	.166 *	.091	.098 †	.166 *	.133 *	.131 *	.166 *	.123 †	.128 *
中高价差异化		.294 ***	.292 ***		.367 ***	.368 ***						
规模经济低成本		.557 ***	.564 ***					.521 ***	.524 ***			
组合战略 1			.103†									
敏捷低成本					.577 ***	.592 ***					.499 ***	.499 ***
组合战略 2						.121*						
低价差异化								.137 *	.132 *		.179 **	.179 **
组合战略 3									.035			
组合战略 4												-.042
R ²	.033	.376	.010	.033	.389	.014	.033	.309	.001	.033	.292	.002
R ² 修正值	.024	.397	.405	.024	.411	.423	.024	.329	.327	.024	.312	.310
F 值	3.47 *	34.57 ***	28.73 ***	3.47 *	36.60 ***	30.90 ***	3.47 *	25.97 ***	20.78 ***	3.47 *	24.09 ***	19.33 ***

注:***表示在 $P < 0.001$ 的水平下显著,**表示在 $P < 0.01$ 的水平下显著,*表示在 $P < 0.05$ 水平下显著,†表示在 $P < 0.10$ 的水平下显著。

通过观察新模型相比于模型 1、模型 4、模型 7、模型 10 对因变量解释力的变化及交互项回归系数的显著与否来判断调节作用是否存在。为避免交互项与自变量、因变量间的相关性对实证结果造成的影响,本文在构建交互项时,对自变量、因变量和交互项调节变量进行了中心化处理(Akin & West, 1991)^②。经过中心化处理后,模型中各主要变量间的 VIF 值都小于 3,可以认为研究结果较少受到多重共线性的影响。四种组合战略的分层回归结果如表 4 所示。

从回归分析中可以看出,控制变量企业年龄对因变量企业绩效的影响在大部分的模型中是显著为负的,这说明并非企业年龄越大,经营时间越长,企业的盈利能力就越强。在有的情况下,企业的年龄越大,企业反倒被自己战略发展中积累的负面因素,如战略保守、因循守旧等所束缚,反而影响企业的盈利能力,让企业走下坡路。此外,控制变量企业规模在绝大部分模型中显著为正,说明企业的规模越大,越有利于提高企业的绩效。

表 4 的回归结果表明,相比于模型 1 和模型 2,模型 3 的 R^2 修正值有一定的改进, R^2 修正值达到 0.405,模型 3 的 F 值检验在 $p < 0.001$ 的水平下显著,所以模型 3 可以用于分析组合战略 1 对企业绩效的影响。结果表明,中高价差异化战略和规模经济低成本战略的交互项组合战略 1 对企业绩效的影响系数为 0.103,并在显著性水平 $p < 0.10$ 上显著,因此,组合战略 1 对企业绩效有积极的影响得到实证数据的支持。相应地,相比于模型 4 和模型 5,模型 6 的 R^2 修正值有一定的改进, R^2 修正值达到 0.423,模型 6 的 F 值检验在 $p < 0.001$ 的水平下显著,所以模型 6 可以用于分析组合战略 2 对企业绩效的影响。结果显示,中高价差异化战略和敏捷经济低成本战略的交互项组合战略 2 对企业绩效的影响系数为 0.121,并在显著性水平在 $p < 0.05$ 上显著,因此,组合战略 2 对企业绩效有积极的影响得到实证数据的支持。其后,中低价差异化战略和规模经济低成本战略组合形成的组合战略 3 对企业绩效的影响并不显著。最后,中低价差异化战略和敏捷经济低成本战略组合形成的组合战略 4 对企业绩效的影响也不显著。

4. 定量分析的初步结论

结果表明:中高价差异化战略和规模经济低成本战略组合形成的组合战略 1 将会对企业绩效产生直接正向的影响,中高价差异化战略和敏捷经济低成本战略组合形成的组合战略 2 将会对企业绩效产生直接正向的影响,且其影响优于由中高价差异化战略与规模经济低成本战略组合形成的组合战略 1;而低价差异化战略和规模经济低成本战略组合形成的组合战略 3 的交互效应不显著,低价差异化战略和规模经济低成本战略组合形成的组合战略 4 的交互效应也不显著。在四种类型的组合战略当中,中高价差异化战略和敏捷经济低成本战略组合形成的组合战略 2 对企业绩效的积极影响最为显著,因而它也是各细分的通用单一战略的最佳组合方式。

五、主要结论与管理启示

本文在对福建泉州鞋服制造产业抽样调查的基础上,通过分层式多元线性回归方法,考察组合战略影响企业绩效的情况。研究的主要结论为:首先,将通用单一战略细分后形成的细分战略进行组合,特定的组合战略类型可以显著提高企业绩效。其次,特定的细分战略组合在计量分析中的交互效应显著,其涵义为:企业在细分的差异化战略的基础上,如果再加上调节变量,即细分的低成本战略的影响,那么对于企业绩效将起到积极的促进作用。这说明,特定的组合战略类型对企业绩效的影响优于细分的通用单一战略。最后,不同的组合战略类型对于企业绩效的影响程度不同,并非所有的组合战略都能促进企业绩效。其中,以中高价差异化战略与敏捷经济低成本战略的组合对企业绩效的正向影响最为显著,是最佳的组合战略类型。

根据上述结论,本文提出对于企业战略管理的如下启示:

一是企业可以将中高价差异化战略和规模经济低成本战略结合起来,既利用规模经济带来的低成本,又充分采用中高价差异化的品牌战略,使组合战略1可以同时享有差异化与低成本的优势,从而显著提高企业绩效。

二是企业将中高价差异化战略和敏捷经济低成本战略结合起来,一方面既利用敏捷经济带来的生产柔性、准时制、小批量、多批次的生产与物流配送,使企业可以在降低运营系统成本的同时,又可以对市场需求做出迅速反应;另一方面,企业采用中高价差异化的品牌战略,利用品牌竞争的优势,使组合战略2可以同时享有差异化与低成本的优势,从而显著提高企业绩效。

三是在样本企业中很少采用低价差异化战略,企业同时采用低价差异化战略和规模经济低成本战略,其所能带来成本下降的叠加优势,在本研究中并不明显,对企业绩效的影响并不显著。同时,由于管理水平的限制,企业也较少采用敏捷低成本战略,因而组合战略3、4通过强调低成本(包括低价差异化、规模经济低成本、敏捷低成本战略),已经无法对企业绩效产生明显的影响。这说明我国企业长期保持的低成本的竞争优势在新的国内外竞争环境下,已经遭到严重挑战,已经不能对企业绩效的提升产生影响。

四是企业过去曾经取得成功的战略,放在新的时期,在新的竞争环境下,不一定适合。企业不可盲目模仿自身过去的战略,固守某一种通用单一战略类型长期不变,应该针对内外部环境的变化对本企业的战略进行及时评估,调整自身的战略,及时进行战略转型升级以适应竞争环境的发展。

面对不断变化的市场环境的挑战,企业需要对竞争环境的变化进行预测,做出快速反应,及时调整自身战略,这样的企业才能够与时俱进,在超竞争的市场环境下保持更强的竞争优势。在现今的全球经营中,国内企业原先具备的诸如劳动力成本、原材料等传统相对优势正逐渐失去其历史作用,企业如果不能对环

境变化及时做出反应,及时调整自身的战略,而是固守原有的通用单一的低成本战略,不适时加入具备时代特征且符合企业特色的组合战略类型,加快战略转型升级的步伐,将很难在新的全球竞争当中胜出。

参考文献:

- PORTER M E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [M]. New York: Free Press /Simon & Schuster, Inc., 1980.
- PORTER M E. Competitive Advantage [M]. New York: Free Press /Simon & Schuster, Inc., 1985.
- D'AVENI, R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. [M]. New York: The Free Press, 1994.
- BEIN J S. Industrial Organization, First Edition [M]. New York: John - Wiley & Sons. Inc. 1959.
- HILL C W. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. [J]. Academy of Management Review, 1988.
- JONES, G. R., BUTLER, J. E. Costs, revenue, and business - level strategy [J]. Academy of Management Review, 1988, 13(2): 202 - 213.
- WARD P. T., BICKFORD D. J. and LEONG G. Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure [J]. Journal of Management, 1996, 22(4): 597 - 626.
- PARNELL J A, LESTER D L. Competitive Strategy and the Wal - Mart Threat: Positioning for Survival and Success. [J]. Advanced Management Journal, 2008.
- PHILLIPS, L. W., CHANG, D. R. & BUZELL, R. D. Product quality, cost position, and business performance: a test of some key hypotheses [J]. Journal of Marketing, 1983, 47: 26 - 43.
- HALL, W. K. Survival strategies in a hostile environment. [J]. Harvard Business Review, 1980, 9 - 10: 75 - 85.
- WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation [J]. Strategic management journal, 1986, 7(3): 217 - 231.
- WRIGHT, P. T., KROLL, M., Tu, H. & Helms, M. Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry [J]. British journal of management, 1991, 2: 57 - 65.
- SPANOS, Y. E., ZARALIS G., & LIOUKAS, S. Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece. [J]. Strategic management journal, 2004, 25: 139 - 165.
- MILLER, A., & DESS, G. G. Assessing Porter's 1980 model in terms of its generalizability, accuracy, and simplicity. [J]. Journal of management studies, 1993, 30(4): 553 - 585.
- VENKATRAMAN N, RAMANUJAM V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches [J]. Academy of Management Review, 1986, 11(4): 801 - 814.
- ROBINS J, WIERSEMA M F. A Resource - Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance. [J]. Strategic Management Journal, 1995, 16(4).
- AKIN L S, West S G. Multiple regression: Testing and interpreting iterations [M]. Newbury Park: Sage, 1991.
- 朱敬恩, 莫长伟《组合战略及其与绩效的关系: 综述与后续研究构想》,《江淮论坛》2007 年第 6 期, 第 63 - 67 页。
- 顾天辉, 杨立峰, 张文昌编著《企业战略管理》科学出版社 2004 年版。
- 高伟, 霍国庆《基本竞争战略的整合模式研究》,《科技管理研究》2005 年第 8 期, 第 150 - 152 页。
- 曾凡琴, 霍国庆《“夹在中间悖论”研究》,《南开管理评论》2006 年第 9 期, 第 67 - 72 页。
- 翁君奕《面向动态完全竞争构建多维协同组合战略》,《南开管理评论》2007 年第 10 期, 第 80 - 85 页。
- 姜玮《迈克尔·波特〈竞争战略〉研评》,对外经济贸易大学 2005 年版。
- 林萍, 李刚《超竞争环境下的组合战略分析》,《商业时代》2007 年第 17 期, 第 43 - 44 页。
- 翁君奕《差别产品的动态完全竞争》,《中国工业经济》2005 年第 9 期, 第 106 - 113 页。
- 翁君奕《多变环境下的业务战略: 从通用单一到精准组合的理论创新》,《中国工业经济》2009 年第 6 期, 第 92 - 101 页。
- 陈青兰《项目管理机制对“业务战略—企业绩效”的中介效应研究——基于济南市企业数据的经验证明》,厦门大学学位论文 2008 年。
- 温忠麟, 侯杰泰, 张雷《调节效应与中介效应的比较和应用》,《心理学报》2005 年第 2 期, 第 268 - 274 页。